



Francel Vos en Anneke Timmer

Leidinggeven aan inzetbaarheid - het belang van richting, ruimte en ruggenspraak

20

Direct leidinggevenden spelen een cruciale rol in de verduurzaming van de inzetbaarheid van werknemers. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe moet dat leiderschap er uit zien? Welk profiel moeten leidinggevenden hebben om werknemers te helpen inzetbaar te blijven?

TNO heeft daar in 2012 onderzoek naar gedaan. Er is in de literatuur en samen met experts gekeken naar bruikbare managementstijlen en randvoorwaarden voor het goed kunnen uitoefenen van een ondersteunende rol.

Dit heeft geresulteerd in een praktische scan die handvatten biedt voor het ontwikkelen van leiderschap passend bij de inzetbaarheidsvraagstukken die momenteel binnen veel organisaties spelen. In dit artikel geven we een toelichting op de scan en laten we aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk de toepassingsmogelijkheden zien.



Bilderberg on the Move



drs. F.S.M. Vos (francel.vos@tno.nl) is bewegingswetenschapper en A&O psycholoog. Zij werkt sinds 2007 als consultant-onderzoeker bij TNO en is gespecialiseerd in inzetbaarheidsvraagstukken. Ze begeleidt organisaties in het maken van strategische HR-keuzes en het opzetten van effectief beleid. Vanuit TNO coördineert zij onderzoeksactiviteiten voor het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (www.npd.nl).

drs. E.S. Timmer-Thie MSc (anneketimmerthie@merafoss.nl) is bedrijfs-econoom en A&O psycholoog. Ze heeft diverse functies in projectmanagement en binnen P&O-afdelingen vervuld binnen ING. Sinds 2013 is zij als consultant Arbeid, Organisatie en Gezondheid werkzaam bij Merafoss, dat organisaties in de ontwikkeling van visie en beleid over Duurzame Inzetbaarheid en implementatie ervan begeleidt. Merafoss is partner van het NPDI.

Waarom leidinggeven aan inzetbaarheid?

In dit blad is al meerdere keren aandacht besteed aan het thema Duurzame Inzetbaarheid (DI). Dat het belangrijk is om een duurzame match te creëren tussen wat werknemers kunnen en wat het werk vraagt is daarom geen verrassende boodschap.

In dit artikel staan we vooral stil bij de rol die leidinggevendenden in dit proces kunnen spelen en welke elementen belangrijk zijn in het vervullen van die rol. Werken aan inzetbaarheid is immers niet vanzelfsprekend. Er zijn grote groepen werknemers die ooit op de arbeidsmarkt kwamen met het idee 'mijn werkgever zorgt wel voor mij'. Deze werknemers hebben zich vaak volgzzaam opgesteld en deden wat de baas hen vroeg. Hun houding was vooral reactief. Hoe anders is het tegenwoordig! Van werknemers vragen we nu 'zelfsturing', 'eigen regie' en 'proactief gedrag'. Voor veel werknemers is dit een lastige omslag. De organisatie waarin ze werkzaam zijn zal ze moeten helpen om deze draai te maken. Leidinggevendenden zijn hiervoor de eerst aangewezen personen. Zij kunnen zorgen voor een DI-bevorderende cultuur en zouden medewerkers moeten kunnen ondersteunen bij het verbeteren van hun inzetbaarheid.

Doelgroepen

Dé werknemer en dé organisatie bestaat niet. Een 'one-size, fits all' benadering zal daarom bij leidinggevendenden ook niet werken. Naast oudere en jongere medewerkers, laag en hoog opgeleid, zie je verschillen in problematiek per sector. Binnen de gezondheidszorg zijn de werkzaamheden zowel fysiek en mentaal zwaar en zijn in verhouding veel vrouwen werkzaam. In de bouw zien we vooral dat het werk lichamelijk zwaar wordt met het toenemen van de leeftijd en in het transport spelen onregelmatige werktijden een rol. In de maakindustrie is sprake van nieuwe opkomende technologieën en in het onderwijs en de financiële sector speelt hoge werkdruk een rol. Uiteraard zijn niet alle bedrijven over één kam te scheren maar we benoemen dit punt om aan te geven dat van leidinggevendenden zowel inlevingsvermogen in de persoon als in het type werk van belang is bij het bespreken van duurzame inzetbaarheid.

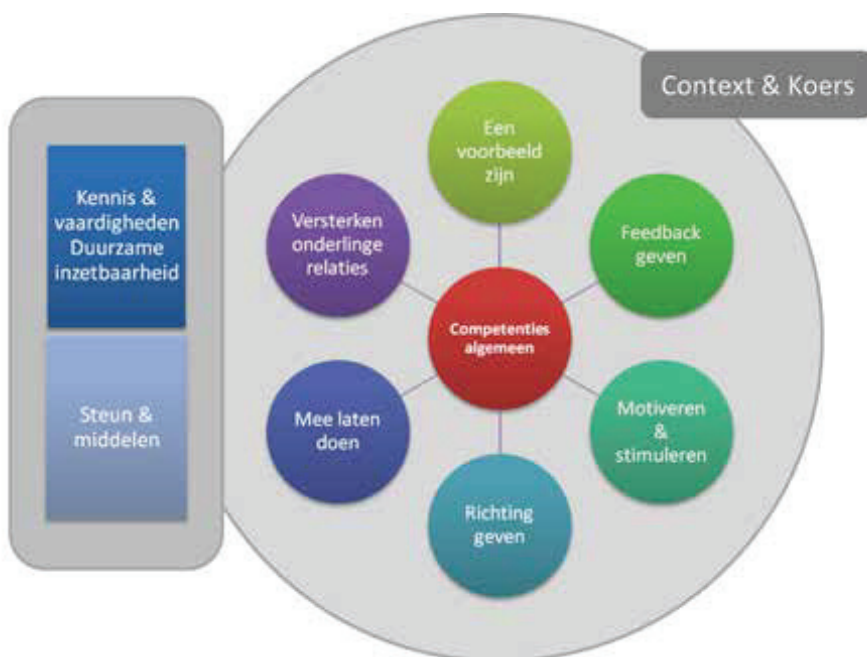
Scan 'leidinggeven aan inzetbaarheid'

De scan 'leidinggeven aan inzetbaarheid' is een scan die beoogt bij te dragen aan de versterking van de rol van leidinggevendenden als het gaat om Duurzame Inzetbaarheid. Na invulling van de scan wordt duidelijk aan welke zaken gewerkt kan worden om de rol te versterken. Zowel waar het gaat om het bevorderen van de juiste cultuur als in het ondersteunen van medewerkers.

Voor de ontwikkeling van de scan heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Op basis van het onderzoek en toetsing in de praktijk werd duidelijk dat vier elementen cruciaal zijn in het goed kunnen vervullen van de leidinggevendenden rol:

1. Algemene leiderschapscompetenties
2. Kennis over context en koers van de organisatie; waar gaat het naartoe?
3. Kennis over duurzame inzetbaarheid; hoe signaleer je tijdig dat er iets aan de hand is?
4. Steun en middelen; wat kan en mag ik als leidinggevende bieden?

In het figuur hieronder staan de genoemde elementen weergegeven:



Algemene leiderschapscompetenties

Vanuit het literatuuronderzoek, een expertbijeenkomst en toetsing van uitkomsten in een workshop is een competentieprofiel ontwikkeld voor leidinggevendenden (Sanders et al 2012¹). Dit profiel omvat zes competenties van leidinggevendenden die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers:

1. **Voorbeeldgedrag:** een voorbeeld zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid betekent dat je bijvoorbeeld afspraken nakomt en laat zien dat je gezond leeft en werkt aan je eigen ontwikkeling.
2. **Feedback geven:** voor medewerkers is het belangrijk een terugkoppeling te krijgen op hun functioneren. Van goede, opbouwende feedback leren en ontwikkelen medewerkers.
3. **Motiveren & stimuleren:** dit heeft te maken met het waarderen van de werkprestaties en het laten zien welke bijdrage een medewerker levert aan het werk en aan het grotere geheel.
4. **Richting geven:** dit gaat bijvoorbeeld om het geven van informatie over de koers van de afdeling en organisatie, het scheppen van de kaders waarbinnen het werk gedaan moet worden en het inzichtelijk maken van de voortgang.

5. **Betrekken:** mee laten doen heeft te maken met het uitdagen van medewerkers om actief mee te denken over ontwikkelingen en oplossingen voor aandachtspunten, het stimuleren van eigen initiatief en doorvoeren van verbeteringen in het werk.

6. **Werken aan onderlinge relaties:** het versterken van onderlinge relaties heeft te maken met het bespreken van zaken in een teambijeenkomst, vragen hoe medewerkers zich voelen, het stimuleren van informele teaminitiatieven en het creëren van een plek binnen het team voor ieder individu.

¹ Sanders, J., Luijters, K., Wijk, E. van & Keijzer, L. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap. Holland Management Review, nr. 149.

Bilderberg-managers aan de slag met inzetbaarheid

Bilderberg is een onderneming met 17 hotels in Nederland en ruim 1.250 medewerkers (waaronder 95 leidinggevendenden). Vanuit het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen; de positieve benadering van 'People'; en ontwikkeling van hun talenten, kwam Directeur P&O Els van Batum in aanraking met diverse hulpmiddelen van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI).

In 2012 werd een begin gemaakt met het programma 'Bilderberg on the Move'. Dit programma spreekt medewerkers en leidinggevendenden aan in hun specifieke situatie bij Bilderberg, waardoor zij zelf in beweging komen. Het programma past goed bij de vier kernwaarden van Bilderberg: meeveren, open staan, verantwoordelijk en enthousiast zijn. Andere belangrijke succesfactoren zijn: de integrale visie van het NPDI op Duurzame Inzetbaarheid, de aange-reikte hulpmiddelen, de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en het enthousiasme waarmee medewerkers en leidinggevendenden samen 'op reis' gaan. Het programma gaat zowel om fysiek als mentaal 'in beweging zijn en blijven'. Met als doel dat medewerkers betrokken zijn en met plezier hun werk doen. Om gezond en langer hun werk te kunnen blijven verrichten in huidige of toekomstige werkzaamheden.

Fysiek en mentaal in beweging zijn en blijven

In het kader van het programma 'Bilderberg on the Move' is een pilotgroep van leidinggevendenden en medewerkers van de afdeling Huishouding met elkaar in dialoog en enthousiast samen 'op reis' gegaan, waarbij eigen doelen werden opgesteld. Na het gebruik van de 'Bedrijfsscan' en de werknemerscan 'Duurzame Inzetbaarheidsindex' (DIX), zette Bilderberg de scan 'Leidinggeven aan inzetbaarheid'

in. Zo krijgen leidinggevendenden handvatten aangereikt om hun cruciale rol te versterken in het bevorderen van een DI-cultuur en in het ondersteunen van medewerkers in hun inzetbaarheid.

In april 2014 is de eerste helft leidinggevendenden van Bilderberg naar een vierdaagse training gegaan. In die training gaf Els van Batum een inleiding over waarom Bilderberg een duurzame organisatie wil zijn en dat People, Planet en Profit in evenwicht moeten zijn. Tevens benadrukte zij dat leidinggevendenden daarin een belangrijke rol vervullen. Tijdens de training vulden de leidinggevendenden de scan 'Leidinggeven aan Inzetbaarheid' in. De scan gaf inzicht in welke mate elke leidinggevende en de groep leidinggevendenden in staat is om een cultuur en klimaat te creëren en te onderhouden waarin medewerkers Richting geven, Ruimte krijgen en Ruggenspraak ervaren. De scan functioneerde als een spiegel van het gedrag dat zij zelf vertoonden en gaf inzicht in de behoeften aan nieuw te ontwikkelen gedrag. Iedere leidinggevende stelde tijdens de training een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) op. Bij de beoordelings- en functioneringsgesprekken werden de POP's besproken. In het voorjaar van 2015 gaat de andere helft leidinggevendenden naar deze training.

De groep leidinggevendenden uit 2014 scoorde hoog op competenties als 'een voorbeeld zijn', 'versterken onderlinge relaties', 'richting geven' en 'feedback geven'. De leidinggevendenden gaven aan zich meer te willen ontwikkelen op 'steun', 'mee laten doen' en 'een voorbeeld zijn'. Ook was er behoefte aan opvolging van de scan. Uit de vervolgmetingen van de scan van de eerste en tweede groep leidinggevendenden in 2015 en 2016 moet blijken hoe de rol van leidinggevendenden is versterkt.

Context en koers

De context heeft te maken met hoe er in de organisatie wordt aangekeken tegen personeel. Hoe belangrijk is gezond en veilig werken? Mogen we fouten maken om te leren? Worden medewerkers gestimuleerd om zich te ontwikkelen?

Als leidinggevende is het belangrijk dat je weet hoe de organisatie ervoor staat en waar de organisatie naartoe gaat. Hier moet je namelijk je adviezen voor medewerkers op afstemmen. Het is ook belangrijk dat je weet wat er van jou als leidinggevende verwacht wordt. Koers heeft dus te maken met de richting en kaders die jij zelf vanuit de organisatie meekrijgt. Wordt je beoordeeld op inzetbaarheid van het team? Ben je op de hoogte van de ontwikkelingen van de organisatie? Beschik je over voldoende stuurinformatie en weet je wat er van je verwacht wordt in het kader van duurzame inzetbaarheid?

Kennis & vaardigheden duurzame inzetbaarheid

Je kunt nog zoveel vaardigheden hebben en weten waar het met de organisatie naartoe gaat, als je niet weet wat duurzame inzetbaarheid inhoudt, hoe je risico's kunt signaleren en waar je naartoe moet voor informatie dan is het lastig om medewerkers te helpen duurzaam inzetbaar te blijven. Kennis over duurzame inzetbaarheid is bijvoorbeeld essentieel bij het voeren van een functioneringsgesprek.

*Kennis duurzame inzetbaarheid
essentieel bij functioneringsgesprek*

Steun en middelen

In het werk gaat wel eens wat mis, gebeurt iets vervelends en ben je iedere dag weer aan het leren. Contact en steun van collega's en management worden gezien als belangrijke hulpbronnen in het werk. Steun heeft te maken met het contact met collega leidinggevenden en de steun van het management. Vindt er uitwisseling van kennis en ervaring plaats tussen leidinggevenden? Voel je je gesteund door het management bij het uitvoeren van je rol als leidinggevende?

Voor de uitvoering van je rol heb je naast competenties ook praktische zaken als tijd, geld en middelen nodig. Heb je voldoende praktische instrumenten en middelen om de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen? Heb je voldoende middelen om medewerkers gezond en veilig te laten werken?

*Aansluiten bij al lopende
ontwikkelingen*

Toepassing

De scan is op verschillende manieren en voor verschillende doeleinden in te zetten. Het is altijd belangrijk op zoek te gaan naar inbedding in de specifieke organisatie. Aansluiting bij al lopende ontwikkelingen of beleid binnen een organisatie levert het beste resultaat.

Hieronder een aantal voorbeelden:

- **Werving van leidinggevenden:** nieuwe leidinggevenden kun je mede selecteren op de zes competenties uit het competentieprofiel;
- **Individuele beoordeling & ontwikkeling van de leidinggevenden:** De resultaten van de scan geven de leidinggevenden inzicht in hun eigen competenties, kennis en de voor hen benodigde randvoorwaarden door middel van een persoonlijke terugkoppeling via een online rapportage. De gegevens kunnen input zijn voor een functioneringsgesprek.
- **Inrichten van een ontwikkeltraject:** een 0-meting om te bepalen welke aandachtspunten er zijn om de leidinggevenden binnen een bedrijf in hun rol te versterken door middel van een collectieve training of communicatie.
- **Workshop/training:** de resultaten van de scan kunnen op zowel individueel- als op groepsniveau worden gebruikt als voorbereiding en input voor een workshop of training duurzame inzetbaarheid voor leidinggevenden.
- **Evalueren leertraject:** door de scan te herhalen kan de effectiviteit van leertrajecten voor leidinggevenden (bv. Management Development-traject) worden gemeten. Er kan op drie niveaus worden geëvalueerd:

Leidinggeven aan inzetbaarheid - het belang van richting, ruimte en ruggenspraak

Md | voorjaar 2015

- Effecten: heeft het traject bijgedragen aan versterking van de stijl van leidinggeven t.a.v. duurzame inzetbaarheid (kwantitatief en kwalitatief)
- Implementatieproces: hoe zag het traject eruit? Wat waren werkzame elementen? Welke elementen in de aanpak worden door de leidinggevendenden als nuttig ervaren?
- Organisatie leereffecten: wat heeft de organisatie als geheel hiervan geleerd? Welke inzichten zijn ontstaan? Is er een verandering van mindset opgetreden? Zijn er andere handelingspatronen ontstaan? Zo ja, hoe zien die eruit? Is duurzame inzetbaarheid bv. vaker besproken? Wordt er meer waarde toegekend aan aandacht voor duurzame inzetbaarheid? | [Md](#)

Voorbeeld Scoreverdeling Competenties

25

